

BÁLINT András

HOGYAN TOVÁBB KIS-ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK? – STRATÉGIAI LEHETŐSÉGEK AZ UTÓDLÁS FOLYAMATÁBAN

A vállalkozások utódlásának kérdése nemcsak Magyarországon, hanem az egész világon problémát jelent a tulajdonosok számára. A szerző munkájában bemutatja azokat a lehetőségeket, amelyek segítséget és támpontot adhatnak a vállalkozóknak a kérdés megoldásában.

Magyarországon a rendszerváltás óta közel 1,3 millió vállalkozás alakult, és azok a vállalkozások, melyek valamilyen üzleti lehetőségre alapoztak – tehát nem kényszervállalkozások – működésükben és fejlődésükben eljutottak egy olyan fokra, hogy a vállalkozónak el kell gondolkoznia vállalkozásának jövőjéről. Sajnos, ma még megfigyelhető, hogy a vállalkozók többsége nem rendelkezik jövőképpel (Bálint, 2002). Ennek oka, hogy általában el vannak foglalva az operatív teendőkkel, és így nem jut idejük a jövőről gondolkodni. De az is ok lehet, hogy a vállalkozónak ekkor igen sok kényes témával kell szembenéznie, így családtagjainak, beosztottainak, menedzsereinek elvárásaival, érdekeivel, melyek sokszor ütköznek egymással. Ezért aztán a vállalkozások, családok többségénél az utódlási téma tabunak számít. Az utódlási terv, stratégia korlátait az alábbiak képezhetik:

- a vállalkozó nem akar tudomást venni arról, hogy elérte a nyugdíjkorhatárt, és előbb vagy utóbb, de át kell adnia a stafétabotot másnak,
- a vállalkozó fél attól, hogy egy ilyen utódlási tervről való gondolkodás esetén kitörnek a viszályok, veszekedések a családon vagy a cégen belül, és ezek a családi élet, valamint a munkahelyi működés megromlásához vezethetnek,
- előfordulhat, hogy a vállalkozónak több utódlási forgatókönyv is van a fejében, és ezért döntésképtelen,
- a vállalkozó nem hajlandó tanácsadók véleményét kikérni a téma nagyfokú intimitása miatt,

- sokszor megfigyelhető, hogy a vállalkozó nem engedi be a fiatalabb korosztályt a vállalkozás vezetésébe, csak hogy ő maradjon az „egyetlen dudás a csárdában”,
- gyakran az utódlási folyamat túl komplex ahhoz, hogy a vállalkozó tiszta utódlási tervet, stratégiát készítsen, végül
- gyakran a nemzeti jogi és adózási szabályok és a piaci versenyhelyzet is komoly hatással bírnak a vállalkozás kimenetelére, így utódlási lehetőségeire.

Egy európai uniós felmérés szerint (European Commission, 2002) az európai vállalkozások mintegy 3–4%-a szembesül az utódlás problematikájával évente, ami pedig óriási szám, hiszen ha mindegyikük készítené utódlási tervet, akkor talán nem szűnne meg annyi vállalkozás.

Az utódlási tervnek természetesen összhangban kell állnia a vállalkozás hosszú távú stratégiájával, középtávú üzleti tervével és a növekedési elképzelésekkel, tervekkel is.

Az utódlási folyamat alapvetően a következő feladatokat kell, hogy felölelje:

1. az utódlási helyzet átfogó és alapos elemzése,
2. az utódlási stratégia megfogalmazása (megfelelő kimenet és utód meghatározása, kapcsolódó akciótervek elkészítése, tanácsadók bevonása),
3. az utódlási folyamat előkészítése és lebonyolítása.

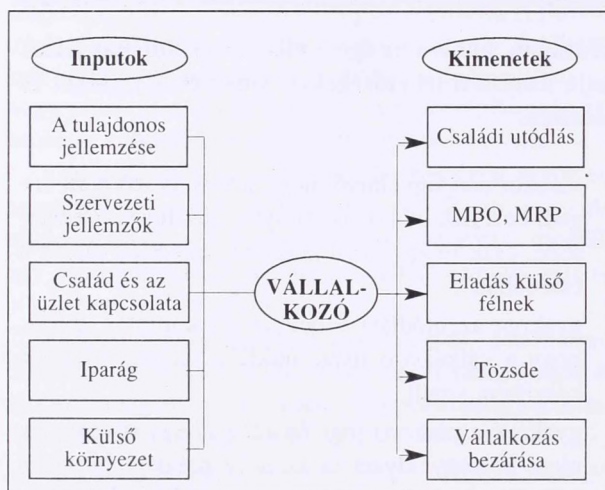
Az utódlási helyzet átfogó és alapos elemzése

Ennek során a vállalkozónak választ kell adnia arra, hogy milyen indító, befolyásoló tényezők hatnak utódlási döntéseiben, és ezek egymáshoz képest milyen prioritást élveznek. Továbbá széles körű vizsgálat alapján fel kell tártani, hogy milyen utódlási lehetőségek, kimenetek állnak fenn a vállalkozás számára, mik azok előnyei, hátrányai. Ha mindezeket feltérképeztük, akkor már könnyen megfogalmazhatjuk utódlási elképzeléseinket, stratégiánkat.

Az elemzés modelljét az 1. ábra fogja át.

1. ábra

Az elemzés modellje



Először megvizsgálandó, hogy milyen tényezők hatnak a vállalkozó utódlási döntéseire. Elmondhatjuk, hogy az utódlási döntéseket alapvetően a belső és külső érdekcsoportok elvárásai, a vállalkozás adottságai (vállalkozói csapat, menedzserek, szervezeti felépítés, tőkestruktúra stb.), valamint a vállalkozás környezeti helyzete alakítják ki, befolyásolják. A 2. ábra a számbeveendő érdekcsoportok körét ábrázolja.

Egy ilyen vizsgálatkor az érdekcsoportokat annak alapján érdemes csoportosítani, hogy a családhoz és a vállalkozáshoz tartoznak-e vagy sem. Ugyanis mindegyik érdekcsoport más és más hangsúllyal jelentkezik az utódlási döntés meghozatalakor.

A tulajdonos-vállalkozó személyisége, jellemzői

Az utódlási döntés meghozatala annál sürgetőbbé válik minél idősebb a vállalkozó. Azt szokás mondani, hogy olyan 55–60 év körül egy vállalkozónak érdemes elgondolkodnia a vállalkozás jövőjének helyzetéről.

Érdekcsoportok köre

2. ábra

Vállalkozás	Családtagok az üzletben	Külső menedzserek, alkalmazottak
	Bevonásuk mértéke, tulajdon	Elkötelezettség, hűség
	Újabb családtagok kiválasztása	Részvényopció siker esetén
	Családi részvétel folytatása	Professzionizmus, szakmaiság
	Dinasztiaépítés	Stabilitás családi változások esetében
Vállalkozáson kívül	Rivalizálás	Tulajdoni hányad
	Egyéb rokonság	Egyéb érdekcsoportok
	Jövedelmi helyzetük, öröklés	Versenytársak
	Családi konfliktusok, szövetségek	Piac, a beszállítók és a technológia hatása
	A vállalkozásban való részvétel mértéke	Adózási szabályok
		Állami szabályozás

Forrás: Louis B. Barnes – Simon A. Heshon (1976), 106. o. in: Donald F. Kuratko – Richard M. Hodgetts (2003), 597. o.

További szempont lehet, hogy milyen a vezetési stílusa, azaz mennyire autokratív, illetve delegatív. Ha egy vállalkozó túlságosan autokratív, akkor nem valószínű, hogy alatta kibontakozott egy olyan családi vagy nem családi menedzserei réteg, amely könnyedén átvehetné a vállalkozás irányítását. Viszont, ha a vezetési stílus alapvetően delegatív jellegű, akkor az utód betanulása nem fog sok időt igénybe venni.

Fontos további szempont lehet, hogy a vállalkozónak milyen szakmai és tudományos előélete van, hiszen egy jártasabb, tanultabb vállalkozónak nagyobb elvárásai lehetnek az utód személyére vonatkozóan.

A vállalkozás jellemzői

Az utódlási döntés annak alapján is változhat, hogy mekkora az adott vállalkozás (nettó árbevétel, foglalkoztatottak száma, termékdiverzifikáció foka), hiszen egy nagyobb, hitelesebb vállalkozást szívesebben vinnének tovább a családtagok, valamint könnyebben értékesíthető külső érdekcsoportoknak is, de elképzelhető akár még a tőzsdei bevezetés is. Kisebb vállalkozás

esetén az is előfordulhat, hogy megfelelő családi utód hiányában be kell zárni a vállalkozást.

További szempont lehet, hogy a vállalkozás teljesítménye pozitív vagy negatív trendet követ-e (lásd nyereségesség, árbevétel-növekedés), hiszen ettől is vonzóvá, illetve „visszataszítóvá” válhat egy vállalkozás a kiszemelt utódok szemében.

Emellett fontos szerepet játszik az is, hogy a vállalkozás életében van-e olyan érdekcsoport, melytől vagy nagyon függ a vállalkozás, vagy a vállalkozás nagyon fontos az ő számára. Hiszen, ha vállalkozásunk high-tech vállalkozás, ahol a K+F szerepe igen nagy és életbevágó, akkor kutatóink igen fontos szerepet játszhatnak az utódlás folyamatában, ugyanez igaz lehet beszállítóinkra, vevőinkre is.

Fontos megvizsgálni a vállalkozás stratégiáját is, és ezzel kapcsolatosan azt, hogy melyek azok az érdekcsoportok, amelyek a stratégia folytatásában, véghezvitelében érdekeltek és melyek azok, amelyek ellenérdekeltek.

Végül érdemes tanulmányozni a vállalkozás szervezeti felépítését, hiszen ennek alapján jól eldönthető, hogy van-e olyan menedzsment, amely tovább tudja vinni a vállalkozást, hogyan áll föl (ha van) az igazgatóság, és tagjai mekkora tulajdonosi részesedéssel bírnak.

Család és üzlet kapcsolata

Ennek során meg kell vizsgálni, hogy vannak-e szóba jöhető utódok, és ha igen, akkor ők rendelkeznek-e olyan ismeretekkel, képzettséggel, szakmai gyakorlattal, nyelvismerettel, melyek alapján a vállalkozás vitelére alkalmasak lehetnek. Ha nincs ilyen utód, akkor a vállalkozónak döntenie kell arról, hogy milyen más jövőképet tudna elképzelni vállalkozásának. Ha van, de nem rendelkezik kellő ismeretekkel, akkor a vállalkozónak meg kell terveznie, hogy milyen módon pótolja ezt a hiányosságot. Természetesen az ilyen irányú döntéshozatal során nagy szerephez jutnak a vállalkozó szubjektív véleménye, benyomásai.

Előfordulhat az is, hogy meglenne az ideális utód, ám ő mégsem a vállalkozást szeretné átvenni, hanem egy sokkal nagyobb kihívást jelentő munkát akar elvállalni. Ez sokszor családi vitákhoz vezet.

Az iparág jellemzői, a versenyhelyzet

Az utódlást nagyban meghatározza az iparág jellege, vagyis az, hogy hány szereplő versenyez a piacon, növekedik-e egyáltalán a piac vagy konszolidálódik,

valamint, hogy a kíméletlen verseny miatt van-e átvételi nyomás az iparágban. Ugyanis, ha egy iparág konszolidálódik, és a versenytársak egymást vásárolják fel, akkor elképzelhető az is, hogy a vállalkozónak el kell adnia vállalkozását egy versenytársának a bezárás megelőzése végett. Ekkor hiába gondolkodik családi utódláson, hiszen ennek nincsenek meg a reális alapjai.

Nagyon fontos továbbá, hogy milyen a vállalkozás tőkeszerkezete. Ha egy vállalkozás tőkeszerkezetében magas a külső finanszírozás (pl. a hitelek) aránya, akkor a vállalkozót érheti olyan banki nyomás is, hogy professzionális menedzsmentet bízson meg maga után a vállalkozás irányításával, ne pedig valamelyik családtagját.

További kényszert jelenthet az is, ha a vállalkozás egy olyan iparágban működik, ahol a technológiák gyorsan változnak, fejlődnek, és így a szakértelem mindennél fontosabb. Ekkor is előtérbe kerülhet egy professzionális menedzsment alkalmazása.

A külső környezet

A vállalkozás jövőképét alakíthatja az is, hogy milyen a külső környezet. A külső környezet alatt azt értjük, hogy milyen általános gazdasági helyzetben (GDP, infláció, munkanélküliség, villanyár, hitelkamatok stb.) kell a vállalkozásnak működnie. Bizonyos esetekben ezen tényezőknek a hatása akár nagyobb is lehet a jövőképről való döntésnél, mint a többi, eddig felsorolt tényező együttesen. Például, ha egy termék előállításának költségében a villamosenergia-költség aránya nagyon magas (20–50%), akkor a villamos energia árának általános emelkedése akár a vállalkozás bezárásához is vezethet. Fontos figyelembe venni az EU-tagsággal kapcsolatos standardok, normák (munkavédelem, környezetvédelem, esélyegyenlőség, minőségbiztosítás stb.) átvételének, alkalmazásának problémáit, költségeit is. Hiszen olykor ezek is akár bezárásokhoz vezethetnek. Végül az állami szabályozás is nagy hatással bírhat a vállalkozás jövőképeinek, utódlási tervének meghatározására, hiszen az állam különböző jogi, adminisztrációs és adózási szabályokkal, eszközökkel segítheti, de meg is akadályozhatja bizonyos utódlási kimenetek választását.

2000 novemberében az Európai Unióban felállt egy szakértői csoport, melynek célja a vállalkozások utódlásának követése, a tagállamok szabályozási gyakorlatának felmérése, az ilyen irányú best practice-ok bemutatása volt. Ennek magyarázata abban rejlik, hogy a megszűnő vállalkozások számát azáltal is csökkenteni lehet, ha a tagállamok utódlást érintő szabályozásai ösztönzőleg hatnak a vállalkozás továbbvitelére és így

a foglalkoztatás megtartására. 2002 májusában ez a szakértői csoport kiadott egy beszámolót a kis- és középvállalkozások utódlásáról az Európai Unióban (European Commission, 2002).

Ez a tanulmány a következő területeket, támogató eszközöket ölelte fel:

- speciális szabályok alkalmazása az örökösödési és ajándékozási adó alkalmazásában az utódlás területén,
- munkavállalók tulajdonszerzésének elősegítése állami szabályozással,
- harmadik felek tulajdonszerzésének elősegítése állami eszközökkel,
- korai nyugdíjba vonulás lehetősége vállalkozók számára,
- adókedvezmény vagy adómentesség biztosítása olyan vállalkozásértékesítésből származó jövedelemre, melyet a vállalkozó más vállalkozásba fektet be (az ún. serial entrepreneurship elősegítése).

Csak illusztrálásképpen, íme néhány példa:

1. Az utódlás jogi eszközökkel történő elősegítése:

- egyszemélyes kft. vagy rt. alapításának lehetősége (Spanyolország, Franciaország),
- egyszerűsített működés biztosítása kis- és középvállalkozásoknak,
- személyegyesítő társaságok átalakításának lehetősége kft-vé, rt-vé (Olaszország),
- személyegyesítő társaságok folytathatósága egy partner elhalálása esetén is,
- állami segítségnyújtás családi viták kezelésére (pl. tréning biztosításával Olaszországban vagy bíróság bevonásával Hollandiában).

2. Az utódlás elősegítése adózási szabályokkal:

- az öröklési és ajándékozási adó mértékének csökkentése (lásd Belgium) vagy az adó megfizetésének időbeni eltolására való lehetőség,
- adókedvezmény vagy adómentesség olyan vállalkozásértékesítésből származó jövedelmekre, melyeket a vállalkozó újabb vállalkozásokba fektet be (Belgium),
- adókedvezmény korán nyugdíjba vonuló vállalkozóknak (Németország),
- adókedvezmény dolgozói részvényvásárlásra (Belgium).

3. Az utódlás egyéb támogató eszközökkel történő elősegítése:

- utódlással kapcsolatos ismeretek, szaktudás átadása tréningek, konferenciák és tanácsadás keretében

(Ausztria, Németország – One Stop Shop rendszer, Finnország),

- piacok és adatbázisok létrehozása vállalkozást eladók és vevők számára,
- kedvezményes hitelek biztosítása vállalkozások megvásárlásához. (Finnországban például a Finnvera nyújt ilyen hiteleket.) (1. táblázat)

Amint az a modellből is látszik, alapvetően öt lehetőség áll rendelkezésre egy vállalkozó számára, hogy eldöntse, hogyan kívánja megvalósítani az utódlást. Az első lehetőség az, amikor a vállalkozó a vállalkozását egy vagy több családtagjának adja át. Ekkor figyelemmel kell lennie arra, hogy a vállalkozást „öröklő” családtag jól megismerje a vállalkozást, annak legfontosabb beszállítóit, vevőit, valamint jó kapcsolatokat alakítson ki a vállalkozás nem családtag alkalmazottaival.

Ennek elérésére a legjobb mód az, ha a kiszemelt örökös a megfelelő végzettség, nyelvtudás megszerzése mellett szakmai gyakorlaton is részt vesz a vállalkozásban, elkíséri a vállalkozót különböző tárgyalásokra. A gyakorlatok során megismerkedik a vezetőkkel és az alkalmazottakkal, így akár olyan támogatókat is szerezhet, akik a váltás után is mellette fognak állni.

A második lehetőség az, amikor a vállalkozást nem családtagnak, hanem a vezetőknek és/vagy az alkalmazottaknak adjuk át (MBO: management buy out (vezetői kivásárlás), MRP: munkavállalói rész tulajdonlási program). Ez a fajta kivásárlás alapvetően két módon történhet: vagy készpénzben, vagy hitelben történő fizetéssel. Ez utóbbit a szakirodalomban LBO-nak (leveraged buy out) is szokás nevezni.

A harmadik lehetőség, hogy a vállalkozást más társaságoknak, magánszemélyeknek értékesítjük. Szokásos, hogy ekkor vagy egy vevőnek, vagy egy beszállítónak, vagy egy versenytársnak adjuk el a vállalkozást. Ennek során érdemes az árat vállalatértékelési módszer alapján meghatározni. Gyakori az is, hogy egy menedzseri csapat vagy egy kockázati tőketársaság vásárolja meg a vállalkozást (MBI – management buy in), és iparági ismeretei révén próbálja a vállalkozást fellendíteni. Ez a lehetőség általában akkor jön számításba, ha a vállalkozó idős, kiegészítő, unalmas már számára az állandó „szélmalomharc”, nincsen szóba jöhető utód, és gyorsan tőkére van szüksége valami miatt.

A negyedik lehetőség a tőzsdei megjelenés (IPO – initial public offering), mely csak bizonyos méret felett ajánlott a hozzá kapcsolódó nagy bevezetési és egyéb költségek miatt. Ilyen esetben érdemes a befektetési bankokhoz fordulni.

Stratégiai alternatívák az utódlás folyamatában

Tagállam	Működtető	Működtető	Együttműködés másokkal
Dánia	www.tiemarked.dk	Állami	Nyílt rendszer
Németország	www.change-online.de	Állami	Csak regisztráltaknak!
Franciaország	www.bnoa.net	Állami	Nyílt rendszer
Olaszország	www.generazionimpresa.com	Állami	Csak kamarákkal
Luxemburg	www.chambre-des-metiers.lu www.cc.lu	Állami	Külön adatbázis a kézműves vállalkozásoknak
Hollandia	www.kvk.nl	Állami	Nyílt rendszer
Ausztria	www.nachfolgeboerse.at	Állami	Nyílt rendszer
Finnország	www.yrittajat.fi	Magán	Az eladónak regisztrálniuk kell lennie. a vevő akárki lehet

És végül, ha az előbb felsorolt lehetőségek közül egyik sem jön valamiért számításba, akkor a vállalkozó kénytelen vállalkozását bezárni. Ennek lehetőségeiről, módjairól a következő fejezet fog szólni. A 2. táblázat a fentiekben felsorolt kimenetek előnyeit és hátrányait sorolja fel a gyakorlati alkalmazás szempontjából.

Kimenetek előnyei és hátrányai

Kimenetek	Előny	Hátrány
Családi utódlás	Családban marad a vállalkozás. Alacsony az utódlás költségei. Egyszerűbb az adminisztráció.	Általa nem vonható be friss tőke a vállalkozásba. Családi vitákhoz, rivalizáláshoz vezethet. Adott esetben a vállalkozásnál is ellenállás lehet.
MBO és/vagy MRP	A vállalkozás jövője, stratégiája biztosított. A vállalkozó tanácsadó szerepben megmaradhat a vállalkozásban. Adókedvezmény érvényesíthető utána.	Általa friss tőke csak korlátozottan és időben elnyúlva vonható be. Túl sok adminisztrációval jár.
Eladás harmadik félnek	Egyszeri nagy összeget kaphatunk a vállalkozásért. Hatékony, új ismereteket, technológiát hozhat be a vállalkozásba.	A vállalkozás jövője, stratégiája nem biztosított. Az eladás az alkalmazottak ellenállásán megbukhat, hiszen az új tulajdonos gyakran kéri a kulcsalkalmazottak bennmaradási nyilatkozását.
Megjelenés a tőzsdén	Gyors növekedés finanszírozható általa. A vállalkozás ismertsége jelentősen nő. A vállalkozás termékeinek eladhatósága javul.	Nagy regisztrációs, kibocsátási és beszámolási költségek. Bonyolultabb auditok és adózás. Fókuszban a rövid távú nyereségesség. Az insider trading veszélye fenn áll.
A vállalkozás bezárása	Elkerülhetők a további veszteségek.	Szociális és egyéb problémát okozhat.

Az utódlási stratégia megfogalmazása

Ha megtörténik az utódlási helyzet részletes és átfogó elemzése, akkor érdemes megfogalmazni azt az utódlási stratégiát, melyben egyfajta a jövőképként meghatározhatóak a kívánt kimenet és az ahhoz vezető

1. táblázat utak (akciók). Az utódlási stratégia megírását alapvetően háromféle módon végezhetjük el:

- kizárólag a tulajdonos-vállalkozó végzi el bizonyos jogi segítséggel,
- a tulajdonos-vállalkozó családtagjaival együtt alakítja ki az utódlási stratégiát,
- a tulajdonos-vállalkozó az utódlási stratégia meghatározásánál igénybe vesz professzionális tanácsadókat (jogász, könyvelő, bankár, vezetési tanácsadó, biztosítási ügynök stb.).

Az utódlási folyamat előkészítése és lebonyolítása

Ne felejtjük el a stratégia lényege nem a tervezésben, hanem leginkább a megvalósítás részleteiben rejlik (Mészáros, 2002). Ha az utódlási stratégia a vállalat stratégiájával és növekedési elképzeléseivel összhangban kialakításra került, akkor érdemes összegyűjtenünk azokat a fontos dokumentumokat, melyekre szükségünk lesz a lebonyolítás során (végakarát, megbízási szerződések, pénzügyi kimutatások, biztosítások, bankszámlák, fontos vevők és szállítók jegyzéke stb.). A

2. táblázat

lebonyolításkor pedig az utódlási stratégiában leírtakat érdemes követni, valamint meghatározni a vállalkozó utódlás utáni szerepkörét. Ha a vállalkozás bezárásra kerül, akkor annak lefolytatása is gondos tervezést és lebonyolítást igényel.

Felhasznált Irodalom

- Bálint András (2002): A magyar kis- és középvállalkozások jövőképeinek jellemzői. in: Vezetéstudomány, 62-71. oldal
- Barnes, L. B. – Heshon, S. A. (1976): Transferring Power in the Family Business. in: Harvard Business Review, jul.-aug.
- Birlex, S. (2001): Owner-Manager Attitudes to Family and Business Issues: a 16 Country study. ET8P
- Birley, S. et al. (1999): The Family and the Business. in: Long Range Planning, Vol. 32. o. 598-608.

- European Commission (May 2002): Final Report of the Expert Group on the Transfer of Small and Medium-sized Enterprises. www.europa.eu.int
- Kállay László – Kőhegyi Kálmán – Kissné Kovács Eszter – Maszlag Ludmilla (2000): A kis és középvállalkozások helyzete. 2000. éves jelentés. Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet, Bp.
- Kuratko, D. – Hodgetts, R. (2003): Entrepreneurship – a contemporary approach. South-Western Thomson Learning
- Mészáros Tamás (2002): A stratégia jövője – a jövő stratégiája. Aula Kiadó. Budapest
- Miller, D. – Steier, L. – Le Breton-Miller (2003): Lost in time enter-generational succession. in: Journal of Business Venturing. 513-531. o.
- Morris et al., (1996): Factors influencing Family Business Suc-cession, in: International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, o. 68-81.
- Olson, D. et al., (2003): The impact of the Family and the Business on family business sustainability. in: IBW, 2003. 639-666. old
- Sexton, D.- Bauman, N. (1985): The Entrepreneur – a capable exe-cutive and more. in: Journal of Business Venturing. 129-140. o.
- Shaver K. G. – Scott L. R. (1991): Person, process, Choice: The Psychology of New Venture Creation. Entrepreneurship: Theo-ry and Practice, o. 23-47.
- Vecsenyi János (2002): A vállalkozás az ötlettől az újrakezdésig. Aula Kiadó Kft, Budapest